

## Евристичні можливості блокового підходу у формуванні структури управлінської діяльності публічного службовця

*Ігор Шпекторенко, Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України*

У статті автором досліджено евристичні можливості блочного (або блокового) підходу у формуванні структури управлінської діяльності публічного службовця. Для реалізації даного завдання у статті досліджено сутність блочного підходу, зокрема, в аналізі та побудові різноманітних систем (в основу яких покладена структура чогось).

На наш час єдиною спробою застосування блочного підходу до структури діяльності є спроба В. Д. Шадрикова (1994), яка розширила уявлення науковців та практиків про зміст останньої. Цікавою є модель діяльності В. Д. Шадрикова у контексті розуміння структури управлінської діяльності (з позиції процесного підходу до управління), тобто з урахуванням функцій управління.

Автор статті, спираючись на науковий доробок В. Д. Шадрикова, обґрунтував такі блоки у структурі управлінської діяльності: управління персоналом; сенс і мотиви діяльності для особистості; відображення об'єктивних та суб'єктивних умов діяльності; інформаційна основа діяльності; визначення проблеми; постановка мети діяльності (ціль діяльності); уявлення про результати та програму (процес) діяльності; організація (розпорядництво); концепти, методи, засіб (засоби), інструменти, механізми діяльності; нормативні умови діяльності; прийняття рішень; індивідуальні якості суб'єкта (підсистема діяльнісно важливих якостей); контроль; орієнтування і кореляція діяльності; відображення дій; відображення параметрів результатів; відображення результатів дій (результат); рефлексія.

**Ключові слова:** діяльність, структура діяльності, управлінська діяльність, модель діяльності, методологія, блочний підхід

## Heuristic possibilities of the block approach in the formation of the management structure of public servants

*Igor Shpektorenko, Dnipropetrovsk Regional Institute for Public Administration National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*

In the article, the author investigated the heuristic possibilities of the block (or block) approach in the formation of the structure of managerial activity of a public servant. To implement this task, the article explores the essence of the block approach, in particular, in the analysis and construction of various systems (which are based on the structure of something).

To date, the only attempt to apply a block approach to the structure of activity is an attempt by V. D. Shadrikov (1994), which expanded the ideas of scientists and practitioners about the content of the latter. An interesting model of V. D. Shadrikov's activity in the sense of understanding the structure of managerial activity (from the perspective of a process approach to management), that is, taking into account management functions.

The author of the article, relying on the scientific potential of V. D. Shadrikov, substantiated such blocks in the structure of managerial activity: personnel management; the meaning and motives of the activity for the individual; reflection of objective and subjective conditions of activity; informational basis of activity; definition of a problem; statement of the goal of the

activity (goal of the activity) presentation of the results and program (process) of the activity; organization (management) concepts, methods, means (means), tools, mechanisms of activity; regulatory environment; making decisions; individual qualities of the subject (subsystem of actively important qualities); the control; orientation and correlation of activities; action mapping; display of results parameters; display of the results of actions (result) reflection.

**Keywords:** *activity; structure of activity; management activities; activity model; methodology; block approach*

## Эвристические возможности блочного подхода в формировании структуры управленческой деятельности публичных служащих

*Игорь Шпекторенко, Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины*

В статье автором исследованы эвристические возможности блочного подхода в формировании структуры управленческой деятельности публичного служащего. Для реализации данной задачи в статье исследована сущность блочного подхода, в частности в анализе и построении различных систем (в основе которых состоит структура чего-то).

К настоящему моменту единственной попыткой применения блочного подхода к структуре деятельности является попытка В. Д. Шадрикова (1994), которая расширила представления ученых и практиков о содержании последней. Интересна модель деятельности В. Д. Шадрикова в контексте понимания структуры управленческой деятельности (с позиции процессного подхода к управлению), то есть с учетом функций управления.

Автор статьи, опираясь на научный потенциал В. Д. Шадрикова, обосновал такие блоки в структуре управленческой деятельности: управление персоналом; смысл и мотивы деятельности для личности; отражение объективных и субъективных условий деятельности; информационная основа деятельности; определение проблемы; постановка цели деятельности (цель деятельности); представление о результатах и программа (процесс) деятельности; организация (распорядительство); концепты, методы, средства (средства), инструменты, механизмы деятельности; нормативные условия деятельности; принятие решений; индивидуальные качества субъекта (подсистема деятельности важных качеств); контроль; ориентирование и корреляция деятельности; отображение действий; отображение параметров результатов; отображение результатов действий (результат); рефлексия.

**Ключевые слова:** *деятельность, структура деятельности, управленческая деятельность, модель деятельности, методология, блочный подход*

### Постановка проблемы

Наукова проблема структури професійної управлінської діяльності, на жаль, не є однією з основних серед вітчизняних дослідників. Проте дослідження зазначеної структури вельми актуально у процесі професійного становлення персоналу органів публічної влади,

оскільки надає їм уявлення про зміст власної управлінської діяльності, її характеристики, значення та дозволить на практиці реалізувати наукові підходи до процесу управління. Більшість науковців дотримується традиційного уявлення про (психологічну) структуру діяльності: (мета → мотив → спосіб → результат) або (мотиви → цілі → дії

→ засоби діяльності), часто переносячи її на управлінську діяльність, тим самим ігноруючи передумови, особливості змісту та специфічні характеристики та умови здійснення останньої. З нашої позиції, нові евристичні та когнітивні можливості для розуміння структури управлінської діяльності нам надає блоковий (або блочний) підхід до діяльності, запропонований В. Д. Шадриковим [15], і який чомусь не знайшов подальшого теоретичного опанування та розвитку, а також практичного застосування у діяльність органів влади.

Проблемі змісту управлінської діяльності присвячено наукові праці В. Бакуменка, Г. Батищева, М. Вересова, Р. Войтович, П. Ворони, І. Зязюна, Н. Нижник, О. Оболенського, Л. Орбан-Лембрик, В. Панченко, І. Понкіна, О. Руденко, Т. Сидорчук, О. Турчинова, В. Шадрикова, Ю. Шарова, Е. Юдіна. На цей час залишається дискусійною проблема алгоритмізації та змісту управлінської діяльності, структури останньої.

**Мета статті** – аналіз та авторське визначення структури професійної управлінської діяльності на основі блочного підходу в аспекті методології зазначеної діяльності.

#### **Виклад основного матеріалу**

Блоковий (або блочний) метод має у своїй основі нормативно-функціональний, цільовий та інформаційно-технологічний методи. Головна особливість його використання – можливість проектування блоків, які виступають складовими частинами організаційної структури. Кожен блок або підсистема розробляється як сукупність цілей, завдань, функцій, структури, посад, інформаційних потоків. Спроектвані блоки використовуються як типові проектні рішення при створенні тієї чи іншої організації, при її проектуванні [4, с. 42-43]. Б. Ю. Сербиновський, С. І. Самигін та інші автори відносять блочний метод до методів аналізу та побудови системи управління персоналом організації [11; 12]. Блочний метод часто розглядається науковцями як

метод проектування (формування) [13], метод побудови. Отже, блочний метод може бути застосований для визначення побудови, структури якогось явища або процесу, зокрема управлінської діяльності.

В. Д. Шадриков вказує, що будь-яка професійна діяльність постає перед людиною у формі нормативно-схваленого способу діяльності. У процесі освоєння професії людина «розпредмечує» нормативний спосіб, перетворюючи його на індивідуальний спосіб діяльності. Внутрішньою, індивідуальною стороною оволодіння професією є формування психологічної системи діяльності на основі індивідуальних якостей суб'єкта діяльності (у нашому випадку – публічного службовця) шляхом їх реорганізації, переструктурування, виходячи з мотивів діяльності, цілей і умов. Потреби людини, його інтереси, світогляд, переконання і налаштування, життєвий досвід, особливості окремих психічних функцій, нейродинамічних якостей, властивостей особистості є вихідною базою для формування психологічної системи діяльності, зокрема й управлінської. Це – перший принцип та умова формування індивідуальної структури діяльності. Ось чому, з нашої позиції, важливим у процесі управління є управління персоналом. Під час добору (відбору) трапляється найбільша кількість помилок, які згодом негативно впливають на процесі вироблення та реалізації управлінських рішень.

Безсумнівно, що індивідуальні якості, з яких будується функціональна система, самі в процесі діяльності не залишаються незмінними, а під впливом вимог діяльності починають змінюватися, набуваючи рис оперативності, пристосування до цих вимог (що є однією з ознак професійно мобільної людини. – І. Ш.). Це багато у чому визначає динамічність суб'єкта діяльності (державного службовця, посадової особи місцевого самоврядування, публічного службовця). В. Д. Шадриков справедливо вказує на системність прояву індивідуальних якостей діяльності.

Вони виступають не ізольовано, а об'єднуються в систему діяльності.

Які ж основні компоненти функціональної системи діяльності можна виокремити? Аналіз теоретичних робіт і емпіричний аналіз різних видів діяльності дозволили В. Д. Шадрикову подати такі шість основних функціональних блоків: мотиви діяльності; цілі діяльності; програма діяльності; інформаційна основа діяльності; прийняття рішень; підсистеми діяльності важливих якостей [15, с. 12] та інші блоки. Як видно, серед зазначених блоків діяльності ми можемо побачити ті, що мають функціональний характер та які можна віднести до функцій управління: мотиви діяльності (функція управління – мотивація), прийняття рішень (однойменна функція управління). Тобто, дуже умовно кажучи, будь яка діяльність людини, з огляду на функціональні блоки, виокремлені В. Д. Шадриковим, є по суті керованою ззовні та самокерованою, що не суперечить основам психології та педагогіки. Підкреслимо, що всі ці функціональні блоки, визначені В. Д. Шадриковим, на відміну від вищезгаданих авторських макроструктур та структур діяльності, добре співвідносяться з функціями, визначеними представниками школи «наукового менеджменту» (Л. Уайт, Ф. Тейлор, Дж. Муні, Г. Форд). Ще у 1916 р. А. Файоль стверджував, що управляти – означає передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати [6, с. 8], тобто виконуючи зазначені функції управління.

Зауважимо, що функціональні блоки, розроблені В. Д. Шадриковим, загалом відповідають змісту та специфіці управлінської діяльності. Наприклад, функціональний блок «програма діяльності» передбачає здійснення функції організації, контролю, комунікації, а також усіх інших функцій: мотивації, цілепокладання, прийняття рішень. Отже, для того аби діяльність набула рис професійної та управлінської, її необхідно доповнити більш повним комплексом функцій

управління. Перераховані функціональні блоки виокремлені в якості складових психологічної системи діяльності з тієї причини, що структури, які в них відображаються, є основними компонентами реальної діяльності. Оскільки дана система є евристичним засобом дослідження діяльності, їй властива деяка умовність.

Мабуть, окремі структурні компоненти діяльності, зафіксовані В. Д. Шадриковим у функціональних блоках, принципово не можуть бути ізольовані та виокремлені як автономні в онтологічному плані. Ймовірно, справедливе припущення, що неможливість розчленування є наслідком системної, неадитивної природи діяльності. Так, наприклад, рознесеність окремих блоків зовсім не означає їх онтологічної автономності. Природно, що всі блоки психологічної системи діяльності найтіснішим чином пов'язані між собою і виокремити їх можна лише для дослідницьких цілей. Таким чином, процеси прийняття рішення, інформаційного забезпечення діяльності, орієнтування діяльності, корекції діяльності пронизують усю діяльність, ці процеси включені В. Д. Шадриковим у всі блоки.

Отже, структура діяльності в уявленні В. Д. Шадрикова – це не просто її етапи або фази управління, а процесно, функціонально та перманентно поєднані між собою елементи. Повний зміст зазначених елементів є таким: сенс і мотиви діяльності для особистості; відображення об'єктивних та суб'єктивних умов діяльності; ціль діяльності; уявлення про результати і програму діяльності; програма діяльності; цілеспрямована активність; нормативні умови діяльності; прийняття рішень; індивідуальні якості суб'єкта; орієнтування і кореляція діяльності; відображення параметрів результатів; відображення результатів дій; відображення дій [15, с. 13]. Загальна архітектура функціональної психологічної системи діяльності представлена на рис. 1



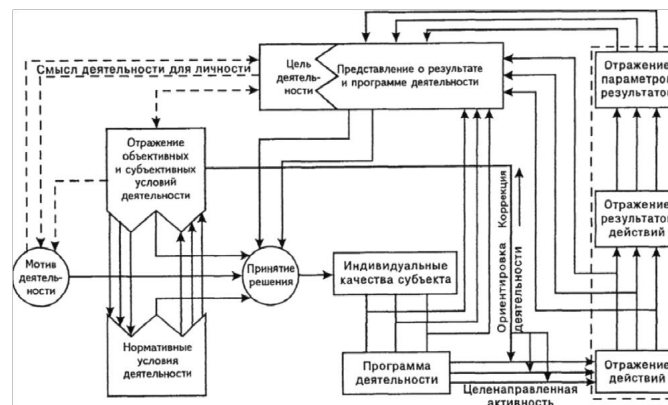


Рис. 1. Загальна архітектура психологічної системи діяльності (згідно з В. Д. Шадриковим)

Аналіз структури реальних міжблокових зв'язків психологічної системи діяльності вказує на те, що кожен блок знаходиться в тісному взаємозв'язку з усіма іншими блоками, що блоки фактично взаємно проникають один в одного. Блоки, що виокремлюються, представляють собою наче окремі аспекти функціонування психологічної системи діяльності, що сукупно описують її якісну системну специфіку.

Запропонована В. Д. Шадриковим модель покликана допомогти при розгляді реальних психічних процесів, що реалізують діяльність. Ця структура відображає лише принципові моменти архітекτονіки функціональної системи діяльності, дає загальне уявлення про діяльність і дозволяє розглядати як системну сукупність психічних явищ, що реалізують діяльність, в їх взаємозв'язку. Продуктивність запропонованої моделі підтверджується проведеннями дослідженнями професійної діяльності. Модель дозволяє виявити загальні компоненти і зв'язки в різноманітних окремих формах професійної діяльності.

Психологічна система для кожного виду діяльності, яку опановує людина, з'являється не миттєво, а формується відповідно до закономірностей системогенеза. Знання цих закономірностей розкриває сутність навчання в процесі освоєння професії.

У сучасній науці та практиці управління широко використовується мо-

дель менеджменту (процесний підхід в управлінні, що теоретично базується на ідеях школи «наукового менеджменту»), запропонована американськими вченими М. Месконом, М. Альбертом і Ф. Хедоурі [5]. Ця модель містить чіткий комплекс управлінських функцій, серед яких планування, організація, мотивація, контроль, а також процеси прийняття управлінських рішень та комунікацію, що пов'язують зазначені функції між собою. Часто до зазначених функцій справедливо додається функція добору (або набору, підбору) персоналу, хоча, з нашої позиції, її варто формулювати не так вузько, а більш широко, як функцію управління персоналом. Отже, відповідно до цієї моделі при розгляді технологій менеджменту в публічному управлінні слід звернутися до технологій планування, організації, мотивації, контролю, прийняття управлінських рішень, комунікації та управління персоналом. Ці функції варто додати до загальної структури професійної управлінської діяльності у вигляді блоків.

У розширеному вигляді пропонуємо комплекс таких функцій управління: планування (з дослідженням, цілепокладанням, конструюванням, прогнозуванням, програмуванням, передбаченням, проектуванням, маркетингом); організації (з прийняттям рішень, координацією, розпорядництвом (командуванням), узгодженням, звітністю, складанням бюджету); мотивації; контролю; комуніка-

ції (з компетенціями представництва, ведення переговорів, укладання угод); оцінки; управління персоналом набору (зокрема, підбір персоналу, укомплектування штату тощо) [17, с. 273]. Крім того, дослідження, здійснені нами для усвідомлення повної структури управлінської діяльності, привели до висновку, що процес управлінської діяльності, враховуючи базові концептуальні підходи до структури діяльності, міститиме такі компоненти: мотив; прийняття рішень; визначення проблеми; постановка мети діяльності; процес діяльності; засіб (засоби) діяльності; контроль; результат; рефлексію [18, с. 51].

Отже, засновуючись на блочному підході до розуміння структури діяльності, застосованому В. Д. Шадриковим, використовуючи базові концептуальні підходи

до структури діяльності та екстраполюючи їх на структуру професійної управлінської діяльності, ми отримуємо такі блоки: управління персоналом; сенс і мотиви діяльності для особистості; інформаційна основа діяльності; відображення об'єктивних та суб'єктивних умов діяльності; визначення проблеми; постановка мети діяльності (цілі діяльності); уявлення про результати та програму (процес) діяльності; організація (розпорядництво); концепти, методи, засіб (засоби), інструменти, механізми діяльності; нормативні умови діяльності; прийняття рішень; індивідуальні якості суб'єкта (підсистема діяльнісно важливих якостей); контроль; орієнтування і кореляція діяльності; відображення дій; відображення параметрів результатів; рефлексія; відображення результатів дій (результат).

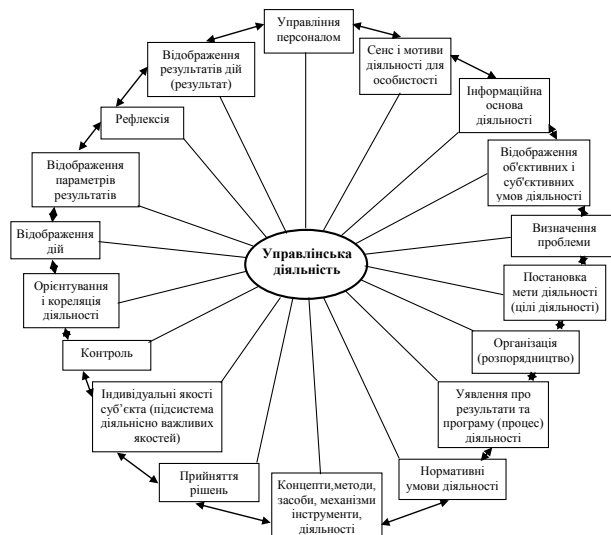


Рис. 2. Управлінська діяльність

Розглянемо зміст окремих компонентів нашої «управлінської моделі», їх формування та розвиток у процесі системогенезу професійної діяльності.

*Управління персоналом* як важлива функція управління та блок моделі вказує на те, що добре підібрані і керовані, компетентні та професійно мобільні працівники багато у чому забезпечать результативний процес управління.

*Сенс і мотиви діяльності* для особистості. Мотивація є важливим засобом підвищення ефективності та результатив-

ності роботи працівників. Мотивація – сукупність різних методів, які впливають на сенс буття, ціннісні орієнтації людини та спонукають її до певного типу поведінки. Поняття «мотивація» пропонується розуміти, по-перше, як психологічну особливість людини, що викликає внутрішню активність і визначає її поведінку та певні норми, орієнтири діяльності, й, по-друге, як функцію управління, яка за допомогою спеціальних спонукальних засобів активізує людину, орієнтує її на досягнення фіксованих цілей організації, розвиває її

трудоий потенціал та використовує його в цілях організації. Внутрішня та зовнішня мотивація формують мотивайну сферу професіоналізму, а відтак – діяльності.

*Відображення об'єктивних та суб'єктивних умов діяльності.* Коротко кажучи, найрізноманітніші об'єктивні умови праці – це умови професійного середовища (унормовані нормативно-правовими актами з функціонування системи публічного управління), а суб'єктивні – умови, які залежать від тих, хто управляє (керує) (суб'єкти управління), а також тих, на кого орієнтоване управління (об'єкти управління). Діяльність має також зовнішні (об'єктивно-предметні) і внутрішні (суб'єктивно-психологічні) та інші компоненти.

*Інформаційна основа діяльності.* Ефективність процесу управління значною мірою залежить від повноти, своєчасності, достовірності (справжності), релевантності інформації, яка використовується при прийнятті й реалізації управлінських рішень. Управління залежить від рівня розвитку інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, основними компонентами якої є: єдина система інформаційних ресурсів як інтегрований базис, що сприяє вирішенню поставлених цілей і завдань; телекомунікаційне середовище, що забезпечує доступ користувачів до інформаційних ресурсів; організаційно-економічні рішення та заходи, що забезпечують функціонування та взаємодію всіх суб'єктів інформаційних відносин.

*Визначення проблеми.* Прибічники «когнітивного підходу» в управлінні (Б. Жобер, П. Мюллер) зазначають, що основний зміст державного управління визначається системами уявлень різних учасників процесу. Яка політика буде проводитися державою, як вона буде здійснюватися – усе це залежить від того, як ініціатори та виконавці уявляють собі пов'язані з нею проблеми. Без чіткого визначення та формулювання проблеми, виконання інших блоків (складових) діяльності не стане результативним або продуктивним.

*Постановка мети діяльності* (ціль діяльності). Мета – це те, до чого прагнуть,

і те, що треба виконати. Таким чином, метою може бути як предмет, об'єкт, так і дія. Часто предмет задоволення потреби теж розглядається як мета, коли предмети стають об'єктами бажань і можливими цілями дій суб'єкта, коли він долучає їх до практичного усвідомлення свого ставлення до потреби.

Тому, коли О. М. Леонтьєв і прихильники його точки зору говорять про предмети, що можуть задовольнити потребу, як про мотив, правомірно віднести це до тієї групи уявлень, в якій в якості мотиву виступає мета (хоча сам О. М. Леонтьєв і його послідовники в більшості висловлювань цей мотив відокремлюють від мети, приймаючи в якості останньої тільки дію щодо задоволення потреби або взагалі не уточнюючи її). Правда, О. М. Леонтьєв не відкидає можливості перетворення мети на мотив [7]. Наведені думки вкотре доводять те, що про блоки фактично проникають один в одного.

Органи державного управління здійснюють цілепокладання своєї діяльності з урахуванням інтересів споживача (об'єкта управління), а управлінська практика здійснюється на основі застосування технологій управління. Досягнення цілісності соціально-економічного цілепокладання на рівні соціальних організацій – одна з найважливіших проблем соціально-філософського характеру, оскільки створення механізмів узгодження соціальних інтересів і забезпечення єдиного ціннісного фундаменту функціонування і розвитку суспільства завжди вважалися пріоритетною метою суспільних наук. На теперішньому етапі розвитку вітчизняного соціуму такі властивості публічного управління дозволяють досягти консолідації суспільства.

*Уявлення про результати та програму (процес) діяльності* (цілеспрямованої активності). Без чіткого осмислення, впорядкованого уявлення та усвідомлення конкретного змісту процесу управлінської діяльності та результатів (проміжних та остаточних), її здійснення буде проблематичним.

*Організація (розпорядництво), (делегування)* є не лише функцією управлін-

ня, а й важливою складовою професійної управлінської діяльності, пов'язаної з іншими компонентами останньої.

*Концепти, методи, засіб (засоби), інструменти, механізми діяльності.* Найважливішими механізмами публічного управління ми вважаємо: політичний; фінансово-економічний; соціальний; інформаційний; мотиваційний [9, с. 59-60]. Найголовнішими у сучасному публічному управлінні є: концепт електронної держави; управління за результатами; управління за цілями; проектно-орієнтоване управління; процесно-орієнтоване управління; ентропійне управління; функціонально-орієнтоване управління; концепт градієнтного управління; концепти фінітного та термінального управління; клієнт-орієнтоване управління; адаптивне управління [8, с. 353-412]; менеджмент-орієнтоване управління [14; 16]; форсайт [2]; стратегічне управління та ін. Методами управління є: правові, політичні, соціальні, економічні, організаційні, адміністративні, психологічні, морально-етичні, комбіновані.

*Нормативні умови діяльності* є обов'язковою умовою діяльності, особливо в умовах публічної служби, імперативності виконання посадових завдань і функцій.

*Прийняття рішень.* Прийняття рішень практично одноголосно визначають як вибір між альтернативами. Прийняття рішень є важливим організаційним і управлінським процесом, важливим для ефективного функціонування органу влади. Управлінці, які приймають гарні рішення, сприяють досягненню цілей органу влади. Ухвалення рішення визначається як вибір між двома або більше альтернативами.

*Індивідуальні якості суб'єкта (підсистема діяльнісно важливих якостей).* Комплекс зазначених якостей визначається змістом, спрямованістю, специфікою та іншими характеристиками праці, зокрема управлінської (повноваженнями, компетенціями, завданнями, функціями та принципами роботи органів влади, які покладаються в основу професійних компетенцій, стандартів, норм та ін., переліку професійно важливих якостей, посадової компетенції персоналу, який працює). На

підставі цих якостей здійснюється відбір, добір, підбір кандидатів на посади, подальше професійне оцінювання персоналу, який вже працює визначається зміст його професійного навчання та самоосвіти.

*Контроль.* Контроль в самому загальному вигляді – це порівняння того, що є, з тим, що повинно було бути [1]. Контроль являє собою процес спостереження за функціонуванням об'єкта та перевірки його відповідності ухваленим управлінським рішенням, законам, планам, нормам, стандартам, правилам, наказам тощо. Контроль є процесом виявлення результатів впливу суб'єкта на об'єкт, допущених відхилень від вимог управлінських рішень, встановлених принципів функціонування органу влади та регулювання. Під управлінським контролем також розуміється процес забезпечення досягнення цілей органу влади за допомогою оцінки та аналізу результатів діяльності, оперативного втручання в діяльність і реагування на відхилення, що виникають, за допомогою коригуючих дій. Специфікою контролю як однієї з головних функцій управління є те, що виявляючи відхилення та їх причини, керівники визначають можливості цілеспрямованого коригування поведінки об'єкта управління, способи впливу на об'єкт з метою усунення відхилень, ліквідації перешкод на шляху оптимального функціонування системи.

Поняття контролю в управлінні необхідно розглядати у таких основних аспектах: як систематичну та конструктивну діяльність керівників та органів управління; одну з управлінських функцій, тобто контроль як діяльність; як підсумкову стадію процесу управління, основою якої є механізм зворотного зв'язку; як складову процесу розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень, яка безперервно бере участь у цьому процесі від його початку до завершення.

У процесі контролю важливу роль відіграє якість інформаційного забезпечення, інші умови. Контрольна діяльність повинна бути: підзаконною, систематичною, своєчасною, всебічною, глибокою,



об'єктивною, гласною, результативною (дієвою).

*Орієнтування і кореляція діяльності* потрібні для того, аби корегувати та спрямовувати зміст та мету діяльності в умовах плинного середовища.

*Відображення дій.* Відображення дій може здійснюватися згідно з результатом дії (дій) або за процесом, що складається з певної кількості дій, за допомогою методів контролю, спостереження.

*Відображення параметрів результатів.* Мова йде про ті результати, які є запланованими, відповідають цілям управління, є остаточними або проміжними результатами. Результати дій (операцій) краще виміряти згідно з нормативно встановленими параметрами (критеріями, показниками, індикаторами).

*Відображення результатів дій (результат).* Відображення результатів дій може здійснюватися згідно з отриманими результатами або згідно зі змістом усього процесу діяльності, з використанням методів контролю, спостереження.

*Рефлексія.* Рефлексія в структурі діяльності – це аналіз і самоаналіз кожної дії. Якщо, наприклад, результат діяльності виявився не таким, яким він повинен бути, людина починає аналізувати вчинені дії, намагаючись зрозуміти, в якій ланці його дій була допущена помилка. Діяльність не може вважатися завершеною, якщо вона не закінчилася рефлексією [1].

Зауважимо, що у процесі управління

важливо дотримуватись закономірностей та принципів управління [див. докл.: 6; 3, с. 90]. З наукової точки зору всі принципи управління повинні бути цілісними, внутрішньо несуперечливими, комплексно і професійно реалізованими у повному обсязі. Недотримання або гіперболізація навіть одного з принципів викликатиме інверсію в управлінні [10], коли здійснюється довільне (або яке таким здається), як правило, ніким спеціально не заплановане порушення звичного порядку в реалізації управлінської дії. Інверсивні відносини виникають тоді, коли в ієрархічній системі один принцип управління суперечить іншому (або декільком іншим принципам одночасно). Розвиток інверсій у даній системі управління призводить до її руйнування або ж ставить цю систему перед необхідністю докорінної трансформації.

### Висновки

Таким чином, застосування блочного підходу до розуміння структури управлінської діяльності надає нам нових, більш широких евристичних та когнітивних можливостей у дослідженні змісту, певної послідовності, взаємозв'язків між компонентами (блоками) зазначеної структури. Наведена у статті авторська модель управлінської діяльності повинна використовуватися у професійному навчанні публічних службовців (особливо вищих посад), а також застосовуватися на практиці прийняття та реалізації управлінських рішень.

### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

1. Вересов Н. Н. Психология управления : учебное пособие / Российская академия образования ; Московский психолого-социальный ин-т. Москва : МПСИ ; Воронеж : МОДЭК, 2001. 222 с.
2. Квітка С. Інноваційні механізми в публічному управлінні: форсайт. Аспекти публічного управління. 2019. № 7(4). С. 5-16.
3. Маматова Т. В. Управління на основі якості: методологічні засади для органів державного контролю : монографія. Дніпропетровськ : Свідлер А. Л., 2009. 326 с.
4. Менеджмент социальной работы : учеб. пособие для вузов / под ред. Е. И. Комарова и А. И. Войтенко. Москва : ВЛАДОС, 2001. 288 с.
5. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. / общ. ред. и вступит. Л. И. Евенко ; Академия народного хозяйства при Правительстве РФ. Москва : Дело, 2004. 800 с.
6. Методологія публічного управління : конспект лекцій / уклад. І. В. Шпекторенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. Ч. I. 73 с.
7. Мотивация и мотивы / Е. Ильин. – СПб. : Питер, 2003. 512 с. (Серия «Мастера психологии»).

8. Понкин И. В. Теория публичного управления: Учебник для магистратуры и программ Master of Public Administration / Предисловие д. ю. н., проф. А. Б. Зеленцова / Институт государственной службы и управления РАНХиГС при Президенте РФ. Москва: Буки Веди, 2017. 728 с.
9. Публічне управління в умовах інституційних змін : кол. монограф. / за наук. ред. Р. В. Войтович та П. В. Ворони. Київ, 2018. 475 с.
10. Севостьянов Д. А. Инверсивный анализ в управлении: монография / Новосиб. гос. аграр. ун-т. Новосибирск : ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2016. 287 с.
11. Управление персоналом : учебное пособие / под ред. Б. Ю. Сербиновского и С. И. Самыгина. Москва : Приор, 1999. 432 с.
12. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. 2-е изд., доп. и перераб. Москва : ИНФРА-М, 2002. 638 с. (Серия «Высшее образование»).
13. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг : учебник. Москва : Интел-Синтез, 2000. 640 с.
14. Чикаренко І. А. Формування системи управління інноваційним розвитком територіальних громад : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2014. 338 с.
15. Шадриков В. Д. Психология деятельности и способности человека : учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Логос, 1996. 320 с.
16. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти : монографія. Київ : УАДУ, 2001. 302 с.
17. Шпекторенко І. Профілювання посадових компетенцій державних службовців на основі функцій управління та державного управління. Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. ДРІДУ. Вип. 3 (26). 2015. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2015. С. 266-275.
18. Шпекторенко І. Структура та методологія управлінської діяльності / І. Шпекторенко, С. Бородин. Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. ДРІДУ. Вип. 3 (38). 2018. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 46-52.

## REFERENCES

1. Veresov, N. N. (2001). *Psikhologiya upravleniya: uchebnoe posobie [Management Psychology]*. Moskva: MPSI; Voronezh: MODEK [in Russian].
2. Kvitka, S.A. (2019). Innovatsiini mekhanizmy v publichnomu upravlinni: foresait [Innovative mechanisms in public administration: foresight]. *Public administration aspects*, 7 (4), 5-16 [in Ukrainian].
3. Mamatova, T. V. (2009). *Upravlinnja na osnovi yakosti: metodologichni zasady dlja orghaniv derzhavnogho kontrolju : monohrafiya [Quality-based management: methodological foundations for public oversight bodies]*. Dnipropetrovsk: Svidler A. L. [in Ukrainian].
4. Komarov, E. I., & Voitenko, A.I. (Eds.). (2001). *Menedzhment sotcialnoi raboty: ucheb. posobie dlja vuzov [Social work management]*. Moskva : VLADOS [in Russian].
5. Meskon, M., Albert, M., & Khedouri, F. (2004). *Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of Management]*. L. I. Evenko (Ed.). Moskva: Delo [in Russian].
6. Shpektorenko, I. V. (Ed.). (2018). *Metodologhija publichnogho upravlinnja: konspekt lekcij [Public administration methodology]*. (Part I, p. 73). Dnipro: DRIDU NADU [in Ukrainian].
7. Ilin, E. (2003). *Motivatciia i motivy [Motivation and motives]*. (Series "Masters of psychology"). Saint Petersburg: Piter [in Russian].
8. Ponkin I. V. (2017). *Teoriia publichnogo upravleniya: Uchebnik dlja magistratury i programm Master of Public Administration [Theory of Public Administration]*. Moskva: Buky Vedy [in Russian].
9. Vojtovych, R.V., & Vorona, P.V. (Eds.). (2018). *Publichne upravlinnja v umovakh instytucijnykh zmin: kol. monohraf. [Public administration in the face of institutional change]*. Kyjiv [in Ukrainian].
10. Sevostianov, D. A. (2016). *Inversivnyi analiz v upravlenii: monografiia [Inverse analysis in management]*. Novosibirsk: ITc NGAU "Zolotoi kolos" [in Russian].
11. Serbinovskij, B.Iu., & Samygin, S. I. (Eds.). (1999). *Upravlenie personalom : uchebnoe posobie [Personnel Management]*. Moskva: Prior [in Russian].
12. Kibanov, A. Ia. (Ed.). (2002). *Upravlenie personalom organizacii: uchebnik [Human Resource Management]*. (Series "Higher education"). (2nd ed., rev.). Moskva: INFRA-M [in Russian].
13. Fatkhutdinov, R. A. (2000). *Strategicheskii marketing: uchebnik [Strategic marketing]*. Moskva: Intel-Sintez [in Russian].
14. Chykarenko, I. A. (2014). *Formuvannja systemy upravlinnja innovacijnym rozvytkom terytorialnykh*

*ghromad: monohrafiia [Formation of a system for managing innovative development of territorial communities].* Dnipropetrovsk: DRIDU NADU [in Ukrainian].

15. Shadrnikov, V. D. (1996). *Psikhologiya deiatelnosti i sposobnosti cheloveka : uchebnoe posobie [Psychology of human activity and ability].* (2nd ed., rev.). Moskva: Logos [in Russian].

16. Sharov, Ju. P. (2001). *Strategichne planuvannja v muncypalnomu menedzhmenti: konceptualni aspekty : monohrafiia [Strategic Planning in Municipal Management: Conceptual Aspects].* Kyjiv: UADU [in Ukrainian].

17. Shpektorenko, I. (2015). Profiljuvannja posadovykh kompetencij derzhavnykh sluzhbovciv na osnovi funkcij upravlinnja ta derzhavnogho upravlinnja [Profiling the competencies of civil servants on the basis of management and public administration functions]. *Derzhavne upravlinnja ta misceve samovrjaduvannja – Public administration and local government*, 3 (26), 266-257. Dnipropetrovsk. : DRIDU NADU [in Ukrainian].

18. Shpektorenko, I., & Borodin, Je. (2018). Struktura ta metodologhija upravlinsjkoji diialnosti [Structure and methodology of management activity]. *Derzhavne upravlinnja ta misceve samovrjaduvannja – Public administration and local government*, 3 (38), 46-52. Dnipro: DRIDU NADU [in Ukrainian].

### **Шпекторенко Ігор Валентинович**

Доктор наук з державного управління, професор  
Дніпропетровський регіональний інститут  
державного управління Національної академії  
державного управління при Президентові України  
49044, Дніпро, вул. Гоголя, 29

Email: igor3101@ukr.net

### **Shpektorenko Igor**

Doctor of public administration, Full Prof.  
Dnipropetrovsk Regional Institute for Public  
Administration National Academy for Public  
Administration under the President of Ukraine  
29, Gogol Str., Dnipro, 49044, Ukraine

Цитування: Шпекторенко І. В. Евристичні можливості блокового підходу у формуванні структури управління публічної діяльності публічного службовця. *Аспекти публічного управління*. 2019. Т. 7, № 11. С. 38-48.

Citation: Shpektorenko, I.V. (2019). Evrystychni mozhlyvosti blokovocho pidkhodu u formuvanni struktury upravlinskoj diialnosti publicnoho sluzhbovtsia [Heuristic possibilities of the block approach in the formation of the management structure of public servants]. *Public administration aspects*, 7 (11), 38-48.

Стаття надійшла / Article arrived: 17.10.2019

Схвалено до друку / Accepted: 19.11.2019